

## *Perceptions de la complexité par les hommes et femmes dans les organisations à but non lucratif : une approche par les situations de management de projet*

Joseph Gniaka **KAMA**<sup>1</sup>

---

### Mots clés:

*Management de projet*

*Complexité*

*Situations managériales*

*Organisation à but non  
lucratif*

### **RÉSUMÉ**

Même si elles jouent un rôle important dans les économies en développement, les organisations à but non lucratif font face à plusieurs défis managériaux pour être plus performantes. Ce travail a pour objectif d'identifier les catégories de situations complexes rencontrées dans ces organisations, d'en analyser de leur évolution en fonction des phases du projet et d'en appréhender le niveau d'apprentissage lorsque acteurs y font face. A travers une enquête par questionnaire auprès de 191 personnes dans six régions du Sénégal, les résultats de l'étude permettent aux acteurs projet de repérer les situations de management les plus complexes, qui apparaissent dans les ONBL en début et durant la réalisation de projets et sont sources d'apprentissages. L'étude montre les situations qui ont le plus besoin d'attention managériale et de coaching mais aussi aident les managers des ressources humaines impliquées dans les projets sur les profils appropriés lors de la constitution, la formation et l'équilibrage des équipes de projet pour mieux faire face aux situations les plus complexes.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

---

---

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Enseignant-Chercheur - Université Alioune DIOP ; Equipe de Recherche en Innovation Managériale (ERIM) ; E-mail : joseph.kama@uadb.edu.sn

## INTRODUCTION

Pour s'adapter face à un environnement de plus en plus complexe et incertain, les organisations sont obligées de mettre à jour leurs stratégies avec le développement de nouvelles façons managériales pour mieux gérer l'imprévu, l'inattendu ou encore l'incertitude. L'organisation par projet en constitue une approche de plus en plus déployée dans les organisations. En effet, le management de projets est un exercice ancien mais une technique dont la pratique est devenue une partie intégrante et importante des entités publiques comme privées. Pour beaucoup d'organisations, les pratiques du management de projets amélioreront significativement leurs résultats en apportant des gains de productivité et un meilleur contrôle de leurs activités. Les techniques de management de projet initialement conçues pour les organisations à but lucratif, s'étendent de nos jours au secteur non marchand. C'est ainsi qu'aujourd'hui, le fonctionnement par projets s'est étendu à toute l'économie aussi bien publique que privée, gagnant toutes les industries, les services et le secteur associatif (Royer, 2005).

Que ce soit en raison de leur envergure de plus en plus imposante, du nombre important de personnes impliquées à leur réalisation ou du rythme soutenu des avancées technologiques, les enjeux des projets et les interrelations entre leurs différentes composantes sont de plus en plus complexes à cerner et à maîtriser. La capacité de gérer les différentes composantes d'un projet de façon dynamique, en tenant compte des composantes autant internes que périphériques, en ajustant constamment ses perspectives d'analyse, son comportement et ses actions en fonction des situations et des enjeux rencontrés est aujourd'hui devenue incontournable pour parvenir à atteindre les objectifs et mener les projets au succès. Cela est d'autant plus valable dans les organisations à but non lucratif (ONBL) qui, d'après Robert et al. (2017), font face à plusieurs défis managériaux : une réalisation d'une mission sociale en harmonie avec les valeurs fondamentales de l'organisation (Anheier, 2014), une multiplicité complexe et une diversité des parties prenantes (Akingbola, 2013 ; Anheier, 2014) et une dépendance financière forte à l'égard des bailleurs de fonds qui les contraint à construire une relation de confiance dans la durée (Akingbola, 2013 ; Anheier, 2014 ; Sargeant & Lee, 2002). Malgré l'existence d'une littérature scientifique et professionnelle foisonnante et d'une multiplicité de méthodes et techniques en management de projet, la réussite des projets reste

une tâche très ardue. Selon Briner, Geddes et Hastings (1993), il ne suffit pas de maîtriser les techniques de gestion de projet pour réussir les projets. L'une des spécificités du projet c'est qu'il est très relié à l'humain, ce qui le rend sensible aux problèmes d'ordre comportemental alors que ce dernier est faiblement pris en compte au moment où les entités à but non lucratif adoptent de plus en plus les projets comme méthode managériale.

De ce fait, cette intensification du recours au mode projet joue un rôle majeur dans la gestion des organisations. Toutefois, la gestion de ces projets pose souvent problème (Ika & al., 2020) générant ainsi des situations managériales (ou de management) qui font subir aux acteurs projet une complexité au niveau individuel notamment. C'est ainsi que nous partons du postulat qu'une prise en compte des variables relatives à l'humain en management de projet peut être un facteur d'amélioration, de succès. Au regard de ces constats, si quelques rares études, mettant l'accent sur le rôle des gestionnaires d'ONG dans le succès des projets de développement internationaux (Proulx & Brière, 2014) existent, l'analyse de la perception de la complexité des acteurs lorsqu'ils font face à des situations liées au management de projet n'a pas encore été explorée, à notre connaissance, dans les organisations à but non lucratif. Cet article se propose de combler ce hiatus. Plus concrètement, nous cherchons à répondre aux questions suivantes : quelles sont les situations de management porteuses de plus de complexité au niveau individuel lorsqu'on travaille en mode projet ? Comment se présentent-elles en fonction de la trajectoire du projet ? Comment ces acteurs hommes comme femmes perçoivent-ils cette complexité des situations de management qu'ils rencontrent ? Apprennent-ils quelque chose qui leur sera exploitable pour la suite du projet lorsqu'ils font face à de telles situations ?

Pour répondre à ces questions, des données ont été collectées par le biais d'un questionnaire ayant permis de caractériser 3458 situations de management rencontrées par les acteurs projet dans six régions du Sénégal. La première partie de cette étude analyse la complexité des projets dans les organisations. La deuxième partie expose les aspects méthodologiques. La troisième partie présente et discute les résultats obtenus.

### **1. Analyse de complexité en contexte de projets de développement**

La notion de projet et l'analyse des situations liées à son management en fonction de la

complexité sont mises en exergue dans cette section.

### 1.1. Le projet et les situations spécifiques générées par son activité

Comme le rappellent Garel et al. (2001), historiquement, l'homme a commencé à mobiliser le concept de projet pour résoudre des problèmes de production unitaire. Le champ d'application des projets s'est vu étendre à la conception de produits nouveaux dans les industries de production de masse. Le fonctionnement en mode projet est devenu très vite un standard dans toutes sortes d'entreprises pour gérer des opérations exceptionnelles, complexes, d'une certaine envergure et mobilisant plusieurs services. L'émergence et le développement de la gestion de projet dans les industries de grande série s'opèrent à partir des années 70 lorsque le nombre et la complexité des projets imposent une meilleure coordination et intégration de différentes logiques. Le projet est une forme d'organisation productive très ancienne : *« quand un pharaon décidait de faire construire la pyramide sous laquelle il serait enterré, il fallait exécuter un ouvrage de spécifications techniques précises, en un laps de temps court, avec des ressources matérielles et humaines limitées »* (Garel et al., 2001). AFNOR, dans sa norme X50-105, définit le projet comme *« une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir »*. Cette définition s'inscrit d'abord sur une vision processuelle avant de s'attacher au résultat et aux moyens mobilisés, en ajoutant qu'*« un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle, et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données »*.

Le processus de management d'un projet repose sur une recherche optimale de l'utilisation que l'on fait des ressources (humaines, financières, matérielles, techniques, etc.) engagées durant la vie du projet. Nous reprenons ici la discussion engagée par Abdomerovic (2012) sur la pertinence de l'utilisation de l'expression « durée de vie » pour désigner le cycle de vie du projet. A la suite des travaux de Wideman (2004) et de Turner (2006), Abdomerovic (2012) considère que cette expression prend mieux en compte la nature temporaire du projet et présente mieux le contexte. Le PMI (2021) renvoie à des pratiques sectorielles et à la nature des projets pour identifier les différentes phases. En effet, il existe différents groupes de processus, compte tenu du caractère répété de certains cycles, tout au long de la durée de vie

du projet.

Cependant, avant de planifier, l'idée de projet doit d'abord émerger et être testée pour en étudier la faisabilité. Nous envisageons donc ici cinq phases pour appréhender le projet, au même titre que Leroy (2006) dans son étude comparée sur les pratiques de management de projet, et comme la plupart des recherches s'intéressant à la durée de vie du projet. Nous nous inscrivons donc clairement dans une logique séquentielle caractérisée par un découpage du projet en différentes phases. Par ailleurs, nous retrouvons dans les recherches mentionnées des vocables variés mais convergents en termes de sens pour désigner les phases : émergence<sup>1</sup>, faisabilité<sup>2</sup>, conception<sup>3</sup>, réalisation<sup>4</sup> et terminaison<sup>5</sup>. Cette analyse du projet sous forme de processus est aussi bien connue dans les projets de développement.

Au sens de Brière et al. (2021), les projets de développement international (PDI) sont des projets réalisés dans un temps bien déterminé, avec des ressources humaines, financières, matérielles, et dans un contexte spécifique caractérisé par des enjeux de pauvreté et d'inégalité, une reddition de comptes à l'égard des bailleurs de fonds, des conditions locales précaires et en constante mutation et une présence de multiples parties prenantes et d'un réseau d'acteurs aux besoins diversifiés. En Afrique notamment, les projets de développement s'inscrivent dans le cadre de la politique globale mise en œuvre par les gouvernements pour favoriser une croissance économique à fort impact sur le développement humain de manière

---

<sup>1</sup>Au cours de la phase dite d'émergence, l'idée naît avant même de prendre le nom de projet ; à cette phase on étudie toutes les possibilités, rien n'est structuré, on se contente d'identifier et d'évaluer les opportunités saisissables. Cette phase est encore peu considérée par les auteurs en gestion, notamment en raison de sa conception cognitive et de sa faible technicité.

<sup>2</sup> Concrètement, il s'agira de sélectionner les options adéquates et les alternatives possibles.

<sup>3</sup> Dans cette phase, il s'agira de formaliser et de finaliser les différentes fonctionnalités du projet tout en envisageant sa portée. A cette phase, les coûts sont fixés, le calendrier est déterminé et les fonctionnalités bouclées.

<sup>4</sup> Cette phase consiste seulement à exécuter les opérations définies dans la phase précédente tout en veillant au respect du triptyque coût-qualité-délai. L'objectif principal est de réaliser le suivi d'avancement du projet.

<sup>5</sup> Cette dernière phase permet d'évaluer la réalisation du projet dans une logique de performance. A ce stade, on s'assure que les objectifs précédemment fixés au cours de la conception ont été réalisés dans les délais, que les fonctionnalités prévues ont été respectées, enfin, qu'on a fait une meilleure utilisation des ressources engagées, tout en garantissant un maximum de retour sur investissement. L'objectif de cette capitalisation d'expérience est d'aider à la conduite des projets futurs.

générale. Contrairement aux projets des entreprises, les projets de développement sont portés généralement par des organisations du secteur à but non lucratif qui a connu une forte croissance ces dernières décennies jouant de nos jours un rôle économique majeur (Anheier, 2014 ; Salamon, 2012 ; Robert & al. 2017). Ce secteur renferme une diversité d'organisations à but non lucratif allant de la mutuelle à l'organisation non gouvernementale (ONG)<sup>6</sup> en passant par la coopérative, la fondation, l'organisation professionnelle, etc. Cette hétérogénéité des ONBL associée à la diversité des travaux effectués à leur sujet montre la difficulté de les définir de façon consensuelle. Dans tous les cas, nous appréhendons les ONBL dans cet article comme des entités organisées, privées, auto-administrées impliquant un minimum de volontariat des membres et dont les profits sont non distribués aux propriétaires (Salamon & Anheier, 1997).

Si la littérature montre que ces ONBL font face à plusieurs défis managériaux : une réalisation d'une mission sociale en harmonie avec les valeurs fondamentales de l'organisation (Anheier, 2014), une multiplicité complexe et une diversité des parties prenantes (Akingbola, 2013 ; Anheier, 2014) et une dépendance financière forte à l'égard des bailleurs de fonds qui les contraint à construire une relation de confiance dans la durée (Akingbola, 2013 ; Anheier, 2014 ; Sargeant & Lee, 2002 ; Robert & al. 2017), il faut souligner que la gestion des projets, constituant la principale activité de certaines d'entre elles comme les ONG, coopératives, fondations, etc., pose souvent problème (Ika & al., 2020). Dans cette perspective, si en effet, des travaux portant sur les facteurs clés de succès et les critères de succès des PDI ont largement occupé les chercheurs (Diallo & Thuillier, 2004 ; Ika, 2011 ; Proulx & Brière, 2014 ; Ndiaye & Sané, 2019 ; Kaboré & al., 2021), d'autres suggèrent d'étudier leurs caractéristiques spécifiques (Bayiley & Teklu, 2016) pour mieux les gérer. En ce sens, Brière et al. (2021) soutiennent qu'un gestionnaire peut avoir connu de grands succès avec des projets standards et appliquer les mêmes méthodes dans le cas d'un projet international sans connaître le même succès. Dans tous les cas, il doit comprendre la singularité du projet pour

---

<sup>6</sup> Au Sénégal, ces organisations notamment les ONG très actives dans des domaines tels que l'éducation, la santé, la culture, l'environnement, la bonne gouvernance, les droits de l'homme etc.

mieux gérer l'imprévu, l'inattendu ou encore l'incertitude. Ce qui caractérise les situations managériales ou de management générées par son activité. Ces situations ont fait l'objet de recherche dans les champs du management (Leroy, 2006; Vignikin, 2013 ; Kama, 2016 ; Kama & al. 2019). Il s'agit en réalité de situations de gestion qui se présentent lorsque « *des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (Girin, 1990, p. 142). Si en effet toutes situations de gestion font partie de la grande famille de situations (Schuman, 1987 ; Journé et Raulet-Croset, 2008), il faut souligner que toutes les situations managériales de projet ne sont pas pour autant des situations de gestion (Par exemple une panne technique dans le cadre de la gestion de projet constitue une situation de gestion mais n'est pas pour autant une situation liée au management). Leroy (2006), en identifiant dans le contexte français 22 situations types (**Tableau 1**), les caractérise par leur nouveauté, leur imprévisibilité et leur non maîtrise.

**Tableau 1 : Typologie des différentes catégories de situations managériales rencontrées dans les projets**

Catégories de situations managériales
1. Prise de décision en information imparfaite (c'est assumer le risque)
2. Animation/coordination de collaborateurs transversaux (sur lesquels on ne dispose ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise)
3. Évaluation d'un collaborateur (dans le cadre de sa participation au projet)
4. Motivation d'un collaborateur, de l'équipe
5. Éviction d'un collaborateur (dans le cadre de sa participation au projet)
6. Négociation avec des acteurs internes
7. Négociation avec des acteurs externes
8. Communication interne/externe
9. Reporting (envers le commanditaire, le maître d'ouvrage, le chef de projet, le comité de pilotage, le comité de direction,...)
10. Créativité (ou mise en créativité d'un groupe)
11. Gestion de réunion stratégique
12. Gestion de réunion informative (descendante, ascendante, latérale)
13. Gestion de réunion participative (production en commun)
14. Structuration d'action collective (plan de management, plan d'actions, organigramme technique, ...)
15. Organisation/priorisation du temps (planification, gestion d'agenda, gestion de son stress,...)
16. Gestion de conflits
17. Gestion de crise, d'aléas
18. Questionnement de l'ordre (pour « oser » lever l'ambiguïté, pour qualifier le problème à résoudre, les objectifs du projet, les besoins à satisfaire au-delà des consignes initiales transmises par la maîtrise d'ouvrage)
19. Argumentation pour un projet « bottom up » (c'est-à-dire d'une idée émanant d'un acteur décentralisé en dehors de la stratégie délibérée et formalisée)

20. Délégation (recevoir une délégation ou déléguer des lots de travaux, une mission, ...)
21. Évaluation (se faire évaluer, évaluer son propre travail)
22. Capitalisation

Source : Adapté de Leroy (2006)

La plupart de ces situations sont également risquées (Kama & al. 2019) et nécessitent parfois des capacités en matière d'improvisation fortes (Vignikin & al. 2016). Si certaines situations comme l'animation de collaborateurs transversaux ou la négociation avec les acteurs internes et externes requièrent des rôles d'animateurs et de négociateurs, d'autres à l'instar de l'éviction d'un collaborateur, la gestion de conflits ou encore la gestion de crises apparaissent plus problématiques et nécessitent plutôt le développement de capacités cognitives fortes de la part des acteurs projet (Leroy, 2006).

Dans tous les cas, pour faire face à cette diversité de situations, les acteurs travaillant en contexte de projet devraient développer des stratégies de co-construction de sens dans l'action (Weick, 1995) en effectuant une action intelligente (Suchman, 1987) surtout lorsque les situations rencontrées apparaissent très complexes. D'ailleurs, les travaux de Leroy et al. (2012) montrent que ces situations peuvent apparaître dans des projets de types : BTP, qualité, système d'information, infrastructure, formation, informatique, etc. et plus spécifiquement dans les projets de développement pilotés par des organisations à but non lucratif.

## 1.2. Étude de la complexité dans les projets de développement

Le management de projet s'est généralisé à partir de la fin des années 1980 diffusant aujourd'hui bien loin de son berceau d'origine. D'ailleurs, certains auteurs parlent de « Projectification » (Henning & Wald, 2019) pour reprendre le terme introduit par Midler (1995) concernant le cas de Renault (Schoper & al., 2018). Selon Schoper et al. (2018), environ un tiers du PIB relèverait dans les économies développées d'activités en mode projet. Ce développement du mode projet s'est accompagné d'un accroissement de la complexité managériale que doivent affronter les acteurs projet face à des projets plus complexes et en renouvelant leurs pratiques de management de projet (Botchkarev & Finnigan, 2015). De ce fait, le coordonnateur du projet se doit d'enrichir son éventail de compétences (Eftekhari & al., 2022) et l'équipe projet devra élargir son registre d'intelligence collective (Hansen & al.,

2020).

Selon Morin (2005) ce qui est complexe relève du monde empirique, de l'incertitude, de l'incapacité d'être certain de tout, de formuler une loi, de concevoir un ordre absolu. Plus concrètement, cette complexité constitue un certain mélange d'ordre et de désordre, où l'ordre règne au niveau des grandes populations et le désordre règne au niveau des unités ajoute Edgar Morin. La complexité dans un sens a toujours « affaire avec le hasard » rappelle Edgar Morin. Elle est donc liée à un « *certain mélange d'ordre et de désordre, mélange intime, [...], où l'ordre (pauvre et statique) règne au niveau des grandes populations et le désordre (pauvre, parce que pure indétermination) règne au niveau des unités* » (Morin, 2005, p. 48-49). Au sens Riveline (1991), on peut identifier la complexité d'abondance et la complexité de sens. Les complexités d'abondance sont en réalité des complications dont la résolution appelle recueil d'informations, puissance de calcul (stricto sensu), algorithme... qui s'inscrivent dans une logique de l'optimisation (en théorie) ou de sa version édulcorée (en pratique), la rationalité (substantielle) du choix n'étant limitée que par le coût de la recherche de données, la lassitude du calculateur et le temps (Riveline, 1991). Elle se matérialise donc par l'existence de plusieurs solutions mais dont les moyens d'exploration sont (très) peu nombreux. En ce sens, la complexité d'abondance appelle alors l'urgence de l'action (de l'agir stratégique).

S'agissant de la complexité de sens, elle se rencontre dans les situations mal structurées : objectifs flous, équivoques, données multiples ou agrégées, informations à construire, enjeux forts et conflictuels à impact durable, diversité des critères de choix, faible nombre des solutions concevables et praticables (Riveline, 1991). Ces situations doivent, le plus souvent, faire l'objet d'une transformation en problèmes construits vis-à-vis desquelles les solutions peuvent être éprouvées (Calori & Sarnin, 1993). Cette complexité appelle la co-construction de sens (Weick, 1995) pour lever l'indétermination et présente des enjeux forts car les attentes restent élevées. Au total, la complexité de sens se manifeste par l'existence de peu de solutions avec des points de vue sur les choix divers, antagonistes et puissants.

De ce qui précède, la complexité peut être appréhendée au niveau organisationnel et individuel. Dans le cadre de cet article, nous l'appréhendons au niveau individuel c'est à dire le ressenti de la complexité des acteurs impliqués dans des projets lorsqu'ils font face à des

situations problématiques et contextualisées. Ce ressenti de la complexité de chaque situation managériale sera appréhendé à partir de trois dimensions des situations de management de projet : la nouveauté, l'imprévisibilité et l'indétermination (Leroy, 2006). La combinaison entre le degré de nouveauté et d'imprévisibilité renseigne le degré d'incertitude (Vignikin & al., 2016). La non maîtrise d'une situation explique son degré d'indétermination. De ce fait, en croisant les variables degré d'incertitude (élevé/faible) et le degré d'indétermination (élevé/faible), il est possible de caractériser les situations de management rencontrées par les acteurs de projet en fonction de leur degré de complexité comme le montre le **Tableau 2**.

**Tableau 2 : Caractérisation de la situation de management « complexe » en projet**

		Degré d'indétermination (non maîtrise)		
		Situation pour laquelle l'acteur projet est (assez) outillé	Situation pour laquelle l'acteur projet est (relativement) démuné	
		<i>Faible</i>	<i>Élevé</i>	
Degré d'incertitude	Situation familière ou assez familière et très ou assez peu prévisible	<i>Faible</i>	Situation très peu complexe	Situation assez peu complexe
	Situation (très) inédite et (relativement) imprévisible	<i>Élevé</i>	Situation relativement complexe	Situation complexe

Source : Auteur

Cette matrice permet ainsi de circonscrire les différentes dimensions de la complexité dans les projets. Dans ce qui précède, la situation de management (très) « complexe » pourrait être définie comme étant une situation émergente et imprévue c'est à dire incertaine dont les acteurs devant y faire face sont peu ou pas outillés. A contrario, lorsque la situation rencontrée par l'acteur projet est prévisible, (assez) familière et pour laquelle il dispose d'assez d'outils pour y faire face, elle sera qualifiée de situation très peu complexe en contexte de projet. Aussi, à la suite des travaux de Leroy (2006) puis Kama (2016), nous pensons que ces situations porteuses de complexité n'apparaissent pas de la même manière considérant la trajectoire d'un projet. De ce qui précède, les deux premières hypothèses de recherche peuvent être formulées :

*Hypothèse 1 (H<sub>1</sub>)* : Il existe une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité ressentie.

*Hypothèse 2 (H<sub>2</sub>)* : Il existe un lien positif entre différents degrés de complexité et différentes phases d'un projet.

De même, nous soutenons avec Leroy (1994) que l'homme produit le projet qui produit l'homme. En conséquence, les situations les complexes sont plus apprenantes pour les acteurs qui en ont la responsabilité même si Koenig (2015) précise que des environnements aux caractères trop accusés se distinguant par trop de simplicité ou de complexité, par une trop forte hostilité ou une trop grande bienveillance, découragent plus qu'ils ne stimulent l'apprentissage.

Dans tous les cas, nous pensons que la solidarité permet aux acteurs de mobiliser des compétences qui leur permettront de faire face à des situations générées par les projets qui ne pourraient être assumées par chacun de ses membres seul (Bataille, 2001). D'ailleurs, l'ensemble des compétences individuelles de ces acteurs projet permettent de développer des synergies favorisant de l'apprentissage (Dejoux, 1998). De ce fait, cette singularité des projets et la nature des situations managériales que leur activité génère devraient pousser les femmes à aller plus vers les autres, rester sensibles aux besoins des autres (Bem, 1974 ; Hofstede, 1980; Buckle & Thomas, 2003). Ceci sera d'autant plus valable que lorsqu'elles doivent faire face à des situations de management qu'elles perçoivent plus complexes. Ce processus devrait favoriser l'apprentissage de ces acteurs et dans une moindre mesure celui des hommes qui, sont plus formels (spécifications des tâches-exécution-contrôle-sanction), ont plus confiance en eux, apprécient plus l'indépendance... (Bem, 1974 ; Hofstede, 1980 ; Buckle & Thomas, 2003 ; Styhre, 2011).

Le choix des hommes et femmes se justifie pour d'une part, mieux appréhender comment chacun de ces acteurs perçoit la complexité des situations de management de projet qu'ils rencontrent et d'autre part, analyser leurs niveaux d'apprentissage lorsqu'ils font face à de telles situations. Ainsi, les deux dernières hypothèses ci-après sont formulées :

*Hypothèse 3 (H<sub>3</sub>)* : En contexte de projet, les femmes perçoivent plus complexes les situations de management rencontrées que les hommes.

*Hypothèse 4 (H<sub>4</sub>)* : Les situations complexes en contexte de projet sont plus apprenantes chez les femmes que chez les hommes pour les acteurs qui en ont la responsabilité.

## 2. Méthodologie

Le processus de collecte de données est d'abord précisé, puis les choix méthodologiques permettant de construire la variable « degré de complexité » dans les projets sont exposés.

### 2.1. La collecte des données

Les données de la présente étude ont été recueillies à la suite d'un projet de recherche international (Brésil, Canada, France, Maroc et Sénégal) sur les situations managériales auquel nous avons participé. L'objectif de cette recherche était de valider dans différents contextes la taxonomie des 22 situations que Leroy (2006) a construite sur la base d'une méthodologie d'observation « virtuelle » mais aussi de caractériser chacune d'elle en fonction de leur dimension. Dans le cadre de cet article, l'outil de collecte utilisé est le questionnaire sur les situations managériales (**annexe 1**) pour appréhender les situations que rencontrent les acteurs de projet de développement au Sénégal mais aussi les caractériser en fonction des sept dimensions identifiées dans la littérature. Un long travail d'identification de personnes potentiellement concernées et parcourir le pays pour faire des entretiens en face à face a constitué la première étape de l'enquête. La collecte de donnée s'est déroulée entre Juillet 2021 et janvier 2022 auprès d'acteurs impliqués dans des projets de développement à financement international ou financés par les collectivités territoriales. L'étude couvrait six régions : Dakar, Saint-Louis, Thiès, Ziguinchor, Kédougou et Tambacounda choisies en fonction des différentes missions de conseils que nous menons auprès des acteurs. De ce fait, l'échantillonnage par convenance s'était imposé pour des raisons pratiques d'accessibilité. Nous avons opté pour l'administration en face à face du questionnaire. Ce choix se justifie par le fait que le nombre de répondants avait jugé très complexe notre questionnaire. Il nous avait notamment permis d'expliquer certaines questions même si sa mise en œuvre a été longue et très coûteuse.

Par la suite, nous avons saisi les questionnaires correctement renseignés dans la base de données car ayant déjà reçu une formation spécifique lorsque nous participions au projet de

recherche international. 191 personnes ayant renseigné correctement toutes les phases d'un projet ont été retenues dont 24% de femmes. 55% des acteurs interrogés étaient âgés d'au moins 36 ans. 38% d'entre eux avec au moins 2 ans d'expérience dans la fonction qu'ils occupaient. 71% des répondants avaient au moins un niveau de formation bac+4. Environ 15% ont obtenu un master spécifique en gestion de projet et ou une certification en management de projet. Ils travaillaient dans la plupart des cas dans des projets de santé (53,9%), d'environnement (12%) ou encore d'éducation (10,2%). Ces projets étaient portés en majorité par des ONG (68%), agences régionales de développement (16%) et des collectivités territoriales (7%). Au total, 3458 situations ont été rencontrées par les répondants, soit environ 17 par personne, en moyenne.

## 2.2. La mesure des variables

Afin de construire la variable « degré de complexité » dans les projets de développement, une méthodologie spécifique a été développée. En effet, pour appréhender ce « degré de complexité » ressenti au niveau individuel, deux variables ont été retenues : le degré d'incertitude et le degré d'indétermination. A la suite des travaux de Vignikin et al. (2016), le degré de nouveauté et d'imprévisibilité mesure le degré d'incertitude de la situation de management. Le degré d'indétermination est mesuré par la non maîtrise de la situation de management (Leroy, 2006) c'est à dire par le fait que l'acteur projet soit (très) démuné pour y faire face. Aussi, comme la littérature ne renseigne pas, de manière claire, sur le poids que devrait avoir chacune des variables « degré de nouveauté » et « degré d'imprévisibilité » pour mesurer le degré d'incertitude, trois combinaisons de calculs ont été effectuées (voir encadré ci-après). Cette méthodologie a pour but de repérer la combinaison qui permettrait de mieux caractériser la complexité en contexte de projet de développement.

Combinaison 1 ( $C_1$ ) : degré de complexité = degré d'indétermination + (0,5\* degré nouveauté + 0,5\* degré d'imprévisibilité)

Combinaison 2 ( $C_2$ ): degré de complexité = degré d'incertitude + (0,25\* degré nouveauté + 0,75\* degré d'imprévisibilité)

Combinaison 3 ( $C_3$ ):: degré de complexité = degré d'indétermination + degré d'imprévisibilité

Ainsi, des analyses en composantes principales sont d’abord réalisées avec le logiciel SPSS pour apprécier la qualité de la représentation des variables mobilisées pour construire le degré de complexité des situations de management. Par la suite, des analyses de khi-deux ont été effectuées avec Xlsat pour mettre en évidence les situations identifiées complexes dans les projets enquêtés. Aussi, des analyses factorielles de correspondances avec SPSS sont réalisées pour caractériser la complexité des situations en fonction de la trajectoire du projet. Enfin, des analyses de variances et des tests de Student sont faits grâce à SPSS pour analyser les situations les plus apprenantes chez les acteurs projet interrogés.

### 3. Résultats et discussion

Cette dernière partie présente les résultats de la recherche dans un premier temps et, nous les discutons puis, mettons en évidence leurs implications managériales dans un second temps.

#### 3.1. Les situations identifiées complexes dans les projets de développement

D’abord les résultats du test de fiabilité des trois items : nouveauté, imprévisibilité et indétermination qui montrent une statistique Alpha de Cronbach égale à 0,657 permettant de soutenir l’existence d’une cohérence interne des questions posées considérant les déclarations des acteurs de projet de développement interrogés. Aussi, en effectuant l’Analyse en Composantes principales, l’indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) vérifie la qualité de l’échantillonnage pour l’analyse (0,649>0,50). Aussi, le test de sphéricité de Bartlett est significatif (p-value=0.000) indiquant que les corrélations entre les items sont largement suffisantes (**Tableau 3**).

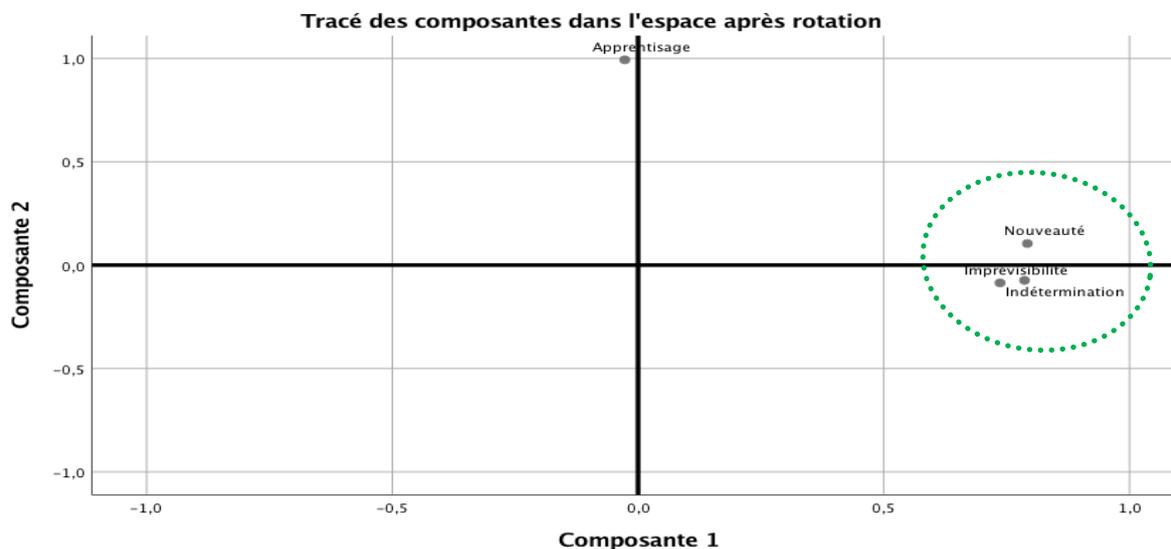
**Tableau 3 : Indice KMO et test de Bartlett**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,649
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	1498,029
	ddl	6
	Signification	,000

Source : données de l’enquête

De même, deux composantes ont une valeur supérieure au critère de Kaiser de 1 et expliquent à elles deux 69,98% de la variance. La carte factorielle (**figure 1**) représente bien le choix des variables que nous avons retenues pour renseigner la complexité ressentie des acteurs impliqués dans des projets de développement au Sénégal.

**Figure 1 : Carte factorielle des associations entre les dimensions des situations managériales**



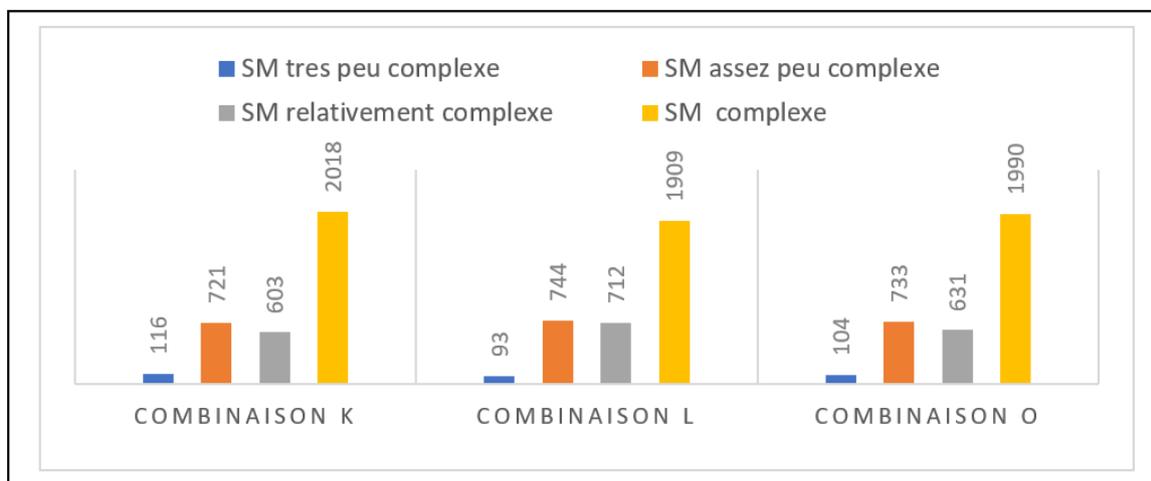
Source : données de l'enquête

Ce faisant, les résultats de l'analyse des situations managériales sous l'angle de la complexité en contexte de projet de développement sont présentés.

Pour rappel, pour construire la variable « degré de complexité » des situations managériales, trois raisonnements sont effectués. D'après les résultats, on note que les combinaisons K et O surreprésentent les situations de management complexes qu'on peut identifier dans le contexte sénégalais (**figure 2**). Concernant la combinaison L, elle fournit non seulement une bonne représentation des situations complexes mais donne une pondération plus équilibrée par rapport aux différentes variables mobilisées pour construire le « degré de complexité ». Nos travaux suggèrent de la retenir. Ainsi, dans le cadre de cet article, la complexité ressentie des situations managériales par les acteurs impliqués dans des projets sera appréhendée à travers le degré de complexité avec  $\text{degré de complexité} = \text{degré d'indétermination} + (0,25 * \text{degré de}$

nouveauté+ 0,75\* degré d'imprévisibilité).

**Figure 2 : Représentation des quatre degrés de complexité pour chacune des combinaisons<sup>7</sup>**



Source : données de l'enquête

Au total, parmi les 3458 situations managériales rencontrées par les acteurs composant l'échantillon, 93 sont très peu complexes, 744 assez peu complexes, 712 relativement complexes là où les 1909 apparaissent plus complexes dans les projets de développement au Sénégal. Pour repérer plus précisément les situations managériales potentiellement « complexes » au niveau individuel, les résultats du test de Khi-deux effectué (**Tableau 4**) montrent que l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) doit être rejetée ( $p$ -value calculée=0,001<1%). Ce qui permet de retenir l'hypothèse alternative ( $H_a$ ) qui stipule l'existence d'un lien significatif « catégorie de situation managériale » et « degrés de complexité » dans les projets de développement. Autrement dit, à chaque catégorie de situation de management, on peut lui associer un degré de complexité. Ainsi l'hypothèse ( $H_1$ ) qui stipulait l'existence d'une relation d'association entre catégories de situations managériales et différents degrés de complexité

<sup>7</sup> Il faut mentionner que des programmations ont été réalisées avec Excel pour s'assurer que chaque degré de complexité des situations de management corresponde aux degrés d'incertitude et d'indétermination appropriés. Ainsi, pour repérer une situation « complexe », il faudrait que son degré d'incertitude soit  $\geq 3$  (fort) et en même temps que son degré d'indétermination soit  $\geq 3$  (fort).

ressentie est confirmée.

**Tableau 4 : Lien entre catégorie de situation managériale et degré de complexité dans les projets de développement**

Numéro	Catégorie de la situation de management	Situation très peu complexe	Situation assez peu complexe	Situation relativement complexe	Situation complexe
1	<i>Prise de décision en information imparfaite</i>	0,064	0,782	<b>10,364*</b>	<b>6,626*</b>
2	Animation collaborateurs transversaux	0,030	0,027	0,165	0,098
3	Évaluation d'un collaborateur	0,034	0,025	<b>3,983*</b>	1,348
4	Motivation d'un collaborateur	0,541	0,535	1,401	0,184
5	<i>Éviction d'un collaborateur</i>	<b>42,384*</b>	<b>28,565*</b>	<b>4,713*</b>	<b>11,887*</b>
6	<i>Négociation avec les acteurs internes</i>	1,401	<b>4,653*</b>	2,045	<b>3,837*</b>
7	Négociation avec les acteurs externes	1,604	0,099	0,055	0,004
8	<i>Communication interne/externe</i>	0,541	0,850	<b>7,316*</b>	<b>5,711*</b>
9	<i>Reporting</i>	<b>4,545*</b>	<b>7,362*</b>	0,093	<b>5,525*</b>
10	<i>Créativité</i>	1,087	<b>7,856*</b>	0,072	<b>1,839*</b>
11	Gestion de réunion stratégique	0,573	1,945	0,017	0,615
12	<i>Gestion de réunion informative</i>	2,586	<b>3,381*</b>	1,211	<b>4,730*</b>
13	<i>Gestion de réunion participative</i>	0,437	1,051	<b>3,324*</b>	<b>3,607*</b>
14	<i>Structuration d'action collective</i>	0,104	1,685	<b>6,040*</b>	<b>5,018*</b>
15	<i>Organisation/Priorisation du temps</i>	2,586	0,676	2,093	<b>3,069*</b>
16	<i>Gestion de conflits</i>	1,087	<b>12,251*</b>	<b>14,670*</b>	<b>18,439*</b>
17	<i>Gestion de crise, d'aléas</i>	0,926	2,785	<b>43,816*</b>	<b>28,055*</b>
18	<i>Questionnement de l'ordre</i>	2,282	0,160	<b>18,829*</b>	<b>4,272*</b>
19	<i>Argumentation projet bottom-up</i>	<b>9,301*</b>	0,143	<b>7,953*</b>	<b>4,662*</b>
20	Délégation	1,233	0,569	0,034	0,364
21	<i>Évaluation</i>	0,021	1,199	1,916	<b>2,437*</b>
22	Capitalisation	0,025	2,018	1,542	0,009
23	Autre situation	0,134	0,005	0,001	0,021

(\*) : valeurs significatives au seuil alpha=5% ; en italique, les situations de management les plus complexes.

Source : données de l'enquête

Ces résultats montrent plus spécifiquement que si la situation éviction d'un collaborateur (5) est corrélée avec tous les quatre degrés de complexité, l'évaluation d'un collaborateur (3) l'est seulement avec le degré de complexité relativement élevé (incertitude élevée et indétermination faible). La négociation avec les acteurs internes (6), la créativité (10) et la gestion de réunion informative (12) sont à la fois corrélées avec le degré de complexité assez faible (incertitude faible et indétermination élevée) et élevé (incertitude et indétermination élevées).

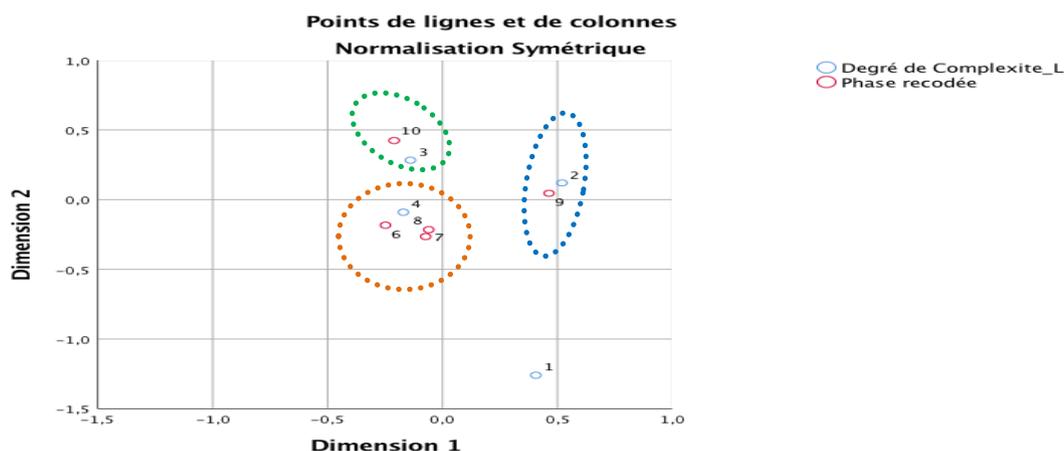
Concernant les autres situations qui apparaissent les plus complexes (incertitude et indétermination élevées) dans le contexte étudié, elles concernent la prise de décision en information imparfaite (1), la communication (8), le *reporting* (9), la gestion de réunion participative (13), la structuration d'action collective (14), l'organisation/priorisation du temps (15), la gestion de conflits (16) et la gestion de crises et d'aléas (17), le questionnement de l'ordre (18), l'argumentation pour un projet *bottom up* (19), l'évaluation (21). Si la gestion de conflits (16) est aussi corrélée avec le degré de complexité relativement élevé (incertitude élevée et indétermination faible) et assez faible (incertitude faible et indétermination élevée) les autres situations concernées à l'instar de la prise de décision en information imparfaite (1), la gestion de réunion participative (13), la structuration d'action collective (14), la gestion de crises et d'aléas (17), le questionnement de l'ordre (18) et l'argumentation pour un projet *bottom up* (19), sont corrélées avec le degré de complexité relativement élevé (incertitude élevée et indétermination faible). Il est quand même atypique que la situation de gestion de réunion participative (13) fasse partie de ce spectre de situations perçues les plus complexes par les acteurs vu que celle-ci nécessiterait, à notre avis, beaucoup de coopération de la part des acteurs impliqués dans le projet. Ces situations complexes identifiées, les phases dans lesquelles elles apparaissent plus en contexte de projet de développement sont mises en exergue.

### **3.2 Trajectoire des situations identifiées complexes en contexte de projets de développement**

En effectuant des analyses de correspondances basée sur la distance du khi-deux entre le degré de complexité et la phase du projet, nous avons identifié les mesures d'association entre les deux variables. Sachant que l'inertie totale expliquée est de 99,2%, on peut conclure que la structure factorielle obtenue représente la quasi-totalité des données utilisées. Autrement dit, les variables mobilisées (degré de complexité et phase du projet) sont statistiquement liées (*p*-

value<1%). Plus précisément, la **figure 3**<sup>8</sup> met en exergue un premier axe oppose la phase de réalisation à celle de conception. Par rapport aux modalités du degré de complexité, cet axe oppose les situations très peu complexes et peu complexes aux situations relativement complexes et complexes. Ainsi la phase de réalisation est associée à un degré de complexité moindre et celle d'émergence à un degré de complexité important. S'agissant du deuxième axe, il oppose la phase de réalisation à celle d'émergence, de faisabilité et de conception du projet. Ces trois dernières phases sont associées à un degré de complexité élevé. De ce fait, l'hypothèse 2 ( $H_2$  : *Il existe une relation d'association entre différents degrés de complexité et différentes phases d'un projet*) se trouve confirmée.

**Figure 3 : correspondance degré de complexité et phase du projet (Chi-deux 43,685, sig 0.000)**



### 3.3 Perceptions de la complexité par des hommes et femmes impliqués dans les projets de développement

Pour appréhender la perception de la complexité par les hommes et femmes impliqués dans des projets de développement, des analyses de variance ont été effectuées (**Tableau 5**). Les

<sup>8</sup> Il faut noter que les chiffres : 1, 2, 3 et 4 représentent respectivement : degré de complexité faible, assez faible, relativement élevé et élevé. De même, les phases : émergence, faisabilité, conception, réalisation et terminaison sont codées respectivement en : 6,7, 8, 9 et 10.

résultats des tests statistiques montrent que seules les situations managériales assez peu ressenties (degré de complexité assez faible) restent significatives au seuil alpha égal à 5% puisque la  $p$ -value calculée lui est inférieure (0,025). Les situations managériales corrélées avec le degré de complexité relativement élevé sont aussi significatives avec une marge d'erreur plus importante (10%). S'agissant des situations liées au management de projet apparaissant les plus complexes au niveau individuel, les différences observées sont statistiquement non significatives. Autrement, hommes et femmes perçoivent la complexité de ces situations comme la gestion de conflits ou de crises de manière similaire en contexte de projet de développement même si la gente masculine semble déclarer ressentir beaucoup plus ces situations qui apparaissent plus complexes (3,45 contre 3,43). Ces résultats montrent que l'hypothèse 3 ( $H_3$  : *En contexte de projet, les femmes perçoivent plus complexes les situations de management rencontrées que les hommes*) doit être rejetée.

**Tableau 5 : Comparaisons de moyennes des hommes et femmes par rapport aux degrés de complexité des situations de management**

Degré de complexité des situations	Sexe	N	Moyenne	Écart-type	F	Valeur p
Faible	Femmes	26	1,18269	,245537	,025	,876 <sup>NS</sup>
	Hommes	65	1,17500	,196154		
Assez faible	Femmes	191	2,14136	,374751	5,041	,025 <sup>**</sup>
	Hommes	526	2,21245	,374823		
Relativement élevé	Femmes	172	2,69186	,317725	3,298	,070 <sup>*</sup>
	Hommes	525	2,74071	,302369		
Élevé	Femmes	420	3,43095	,362709	1,532	,216 <sup>NS</sup>
	Hommes	1440	3,45625	,370259		

\*\* et \* : valeurs significatives respectivement à 5% et à 10%. NS= valeur non significative.

Source : données de l'enquête

### 3.4 Les situations les plus apprenantes chez les hommes et femmes interrogés

En voulant repérer les situations de management qui favorisent le plus d'apprentissage considérant le degré de complexité, des tests de Student ont été effectués. Les résultats consignés dans le **Tableau 6** ne permettent pas de noter des différences significatives par rapport au niveau d'apprentissage des différents répondants hommes comme femmes puisque les  $p$ -values calculées sont nettement supérieures au seuil alpha égal à 5%. Autrement dit, en

contexte de projet de développement, hommes et femmes apprennent de manière plus ou moins similaire des situations managériales qu'ils rencontrent dans le cadre de leurs activités. Toutefois, il semblerait que les hommes soient légèrement plus apprenants que les femmes lorsque les situations managériales apparaissent peu ou très complexes. Ce résultat peut se justifier vu que la gente masculine déclarait ressentir beaucoup plus les situations apparaissant plus complexes. De ce point de vue, l'hypothèse 4 ( $H_4$  : *Les situations complexes en contexte de projet sont plus apprenantes chez les femmes que chez les hommes pour les acteurs qui en ont la responsabilité*) est infirmée.

**Tableau 6 : Comparaisons entre les hommes et femmes du niveau d'apprentissage à niveau de complexité égal**

Degrés de complexité	Sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Test t	Valeur p
<i>faible</i>	Femmes	25	1,84	1,028	2,436	,122 <sup>NS</sup>
	Hommes	65	2,26	1,189		
<i>assez faible</i>	Femmes	189	2,02	,890	,056	,814 <sup>NS</sup>
	Hommes	527	2,03	,922		
<i>relativement élevé</i>	Femmes	172	1,98	,888	1,664	,198 <sup>NS</sup>
	Hommes	526	1,88	,930		
<i>élevé</i>	Femmes	419	1,94	,922	,736	,391 <sup>NS</sup>
	Hommes	1443	1,98	,936		

NS= valeur non significative.

*Niveau d'apprentissage des répondants*

Source : données de l'enquête

Comme ces situations les plus complexes favorisent autant d'apprentissage chez les acteurs interrogés, il importe de visualiser parmi elles, celles qui sont les plus apprenantes chez les hommes et chez les femmes. Les résultats de l'analyse de variance montrent des différences observées statistiquement non significatives ( $p\text{-value}=0,671>5\%$ ) même si la **figure 4** met assez clairement en exergue la gestion de conflits (16) et la prise de décisions en situation d'incertitude (1) comme étant les situations perçues les plus complexes, les plus apprenantes par les femmes interrogées.

**Figure 4 : Niveau d'apprentissage de femmes**

S'agissant des hommes, même s'ils déclarent les mêmes situations comme étant les plus apprenantes, il faut souligner que les résultats du test d'ANOVA (**figure 5**) montrent des différences observées statistiquement significatives ( $p\text{-value}=0,000$ ). Autrement dit, leur niveau d'apprentissage varie d'une situation à une autre. En effet, ils apprennent beaucoup plus et de manière statistiquement significative lorsqu'ils font face aux situations comme l'argumentation pour un projet *bottom up* (19), le questionnement de l'ordre (18), la gestion de réunion informative (12) et l'éviction d'un collaborateur (5).

**Figure 5 : Niveau d'apprentissage des hommes**

Source : données de l'enquête

### 3.5 Discussion des résultats

#### 3.5.1 Une identification de situations fortement ressenties apparaissant en phase d'émergence, de faisabilité et de réalisation des projets des ONBL

Ces situations concernent l'argumentation pour un projet *bottom up*, le questionnement de l'ordre, l'éviction d'un collaborateur ou encore la gestion de réunion informative. Si la dernière permet de mettre en avant les qualités du chef de projet pour donner des informations utiles en temps réel aux parties prenantes du projet qui parfois, dans le cadre des projets de développement sont peu instruites ou encore expriment des besoins souvent mal compris, les trois premières font partie du spectre de situations les plus problématiques (Leroy, 2006), les plus déstabilisantes tant individuellement que collectivement car se présentant en situation d'incertitude forte (Li & al., 2020). Ces dernières exigent de ce fait, le développement de capacités cognitives de la part des acteurs impliqués dans des projets. En effet pour lever leur indétermination, ils sont invités à développer des stratégies de construction de sens dans l'action (Weick, 1995). Ils doivent également mettre à profit des compétences en matière de gestion de l'incertitude et du changement (Li & al., 2020). Chaque acteur en tant que stratège, doit alors développer non seulement son rôle décideur pour composer avec ces situations, mais aussi celui d'improvisateur. En accord avec Vignikin et al. (2016), une gestion non adaptée de ces situations peut faire échouer à l'extrême tout le projet. Ce résultat est cohérent avec ceux de Turner et Cochrane (1993) pour qui la complexité est maximale quand, en début de projet, le projet n'a encore que des objectifs ambigus et mal définis et que ses méthodes de conception et de gestion sont indéterminées. D'ailleurs nous suggérons avec Midler (2021) une plus grande diffusion des pratiques de management de projet innovantes plus aptes à aider à composer avec la complexité, l'incertitude, l'ambiguïté, l'inconnu, l'urgence et la multiplication des crises dans différents domaines.

On peut aussi intégrer dans cette catégorie de situations, l'organisation/priorisation du temps et l'évaluation. En effet, si la première situation évoque un problème d'organisation et de priorisation du temps, la seconde situation reste toute particulière car révélant la pression du décideur, du maître d'ouvrage, ici le client du projet lors de la gestion du projet. Cette attente (externe) vis-à-vis des livrables caractérise particulièrement les projets de développement dont la dépendance financière à l'égard des bailleurs de fonds est forte, les contraignant à

construire une relation de confiance dans la durée (Akingbola, 2013 ; Anheier, 2014 ; Sargeant & Lee, 2002 ; Robert & al. 2017).

### **3.5.2 Une identification de situations perçues moins complexes se présentant en phase de réalisation et de terminaison du projet des projets des ONBL**

Il s'agit de l'animation collaborateurs transversaux, de la motivation d'un collaborateur, de la négociation avec les acteurs externes ou encore de la capitalisation. Ces situations renseignent des aspects liés au pilotage et au leadership dans le projet, exigeant par conséquent des capacités relationnelles fortes de la part des acteurs qui en ont la responsabilité. En effet, ceux-ci doivent nécessairement impulser le travail collectif et fédérer les énergies au sein de l'équipe de projet vu qu'ils n'ont dans ce cas précis, ni d'autorité hiérarchique ni d'autorité d'expertise. En ce sens, ils doivent déployer des qualités et des compétences capitales (Boudès & al., 1997 ; Garel & al., 2001 ; Leroy, 2006 ; Kama, 2016 ; Eftekhari & al., 2022) pour y faire face. Ce qui corrobore les travaux de Lutas et al. (2020) qui suggèrent les acteurs projet, pour mieux gérer les relations avec les parties intéressées, de développer des capacités relationnelles notamment lors des négociations.

### **3.5.3 Une identification de situations perçues plus complexes apparaissant plus apprenantes dans les projets de développement des projets des ONBL**

Les résultats de l'étude montrent que l'argumentation pour un projet *bottom up*, le questionnement de l'ordre, l'éviction d'un collaborateur ou encore la gestion de réunion informative sont les situations les plus apprenantes aussi bien chez les hommes que chez les femmes. Ces résultats ne sont pas surprenants dans la mesure où l'homme produit le projet qui produit l'homme (Leroy, 1994). En effet durant toute la durée de vie d'un projet, les acteurs apprennent, capitalisent d'une phase à une autre car devant composer avec des activités singulières soumises à des variables exogènes dont la mise en œuvre de routines organisationnelles semblent être peu efficaces. En effet, la solidarité permet aux acteurs de mobiliser des compétences qui leur permettront de faire face à une situation générée par les projets qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seul (Bataille, 2001) compte tenu de leurs caractéristiques spécifiques (Bayiley & Teklu, 2016). La synergie, quant à elle,

associe la compétence collective à l'ensemble des compétences individuelles des participants du projet plus une composante indéfinissable au projet, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci (Dejoux, 1998). Cette démarche favorise l'apprentissage des acteurs qui assurent la gestion du projet à travers le partage d'expérience et le coaching. Les interactions entre les membres de l'équipe du projet donnent des combinaisons harmonieuses de talents individuels, d'éléments organisationnels et un style de management. Ce qui engendre la compétence collective et la mise en commun des compétences individuelles pour faciliter l'apprentissage en contexte de projet en transformant les talents individuels en savoir collectif afin de disposer d'un arsenal pour faire face aux situations managériales futures notamment complexes. Toutefois, Koenig (2015) attire l'attention en précisant que des environnements aux caractères trop accusés se distinguant par un calme excessif ou au contraire par une extrême turbulence, par trop de simplicité ou de complexité, par une trop forte hostilité ou une trop grande bienveillance, découragent plus qu'ils ne stimulent l'apprentissage. Dans cette perspective, nous suggérons avec Brière et al. (2021) d'adapter les méthodes, techniques ou astuces appliquées aux projets standards pour mieux prendre en compte les spécificités des projets de développement portés par les organisations à but non lucratif.

Du fait de sa singularité et des situations spécifiques que son activité génère, le projet devrait pousser les acteurs qui en ont la responsabilité, à avoir non seulement plus confiance en eux (Bem, 1974 ; Hofstede, 1980 ; Buckle & Thomas, 2003) mais aussi à aller vers les autres, à rester sensibles à leurs besoins (Bem, 1974 ; Buckle & Thomas, 2003). Son contexte favorise ainsi, dans l'exercice de son management, l'intelligence collective (Hansen & al., 2020) et le développement de nouvelles compétences (Neuhauser, 2007).

L'apport de notre étude réside dans la mise en évidence de catégories de situations complexes, dans l'analyse de leur évolution dans le temps et dans l'analyse du niveau d'apprentissage lorsque acteurs y font face dans le but de mieux conduire les projets futurs. Ce faisant, notre recherche permet d'affiner les connaissances en management de projet en mettant à contribution plusieurs leviers d'actions managériales pour résoudre les situations problématiques et contextualisées rencontrées par les acteurs : l'intelligence collective (Hansen & al., 2020), le développement de qualités, de capacités relationnelles et cognitives

(Eftekhari & al., 2022), une bonne gestion des relations avec les parties intéressées vu la spécificité des ONBL (Robert & al. 2017), entre autres. Aussi, les données utilisées dans l'étude apparaissent très riches et originales car ayant été collectées grâce à une méthodologie d'observation « virtuelle » introduite par Leroy (2006) pour proposer une taxinomie de situations de management de projet. De plus, ces données sont issues d'un secteur encore très peu exploré dans les recherches sur l'articulation entre complexité et situations de management : les ONBL.

Les résultats de cette étude permettent d'établir deux préconisations majeures :

- **L'identification des situations complexes et leur évolution.** En permettant aux acteurs de repérer les situations de management les plus complexes, qui apparaissent dans les ONBL en début et durant la réalisation de projets, l'étude donne assez d'informations aux acteurs qui assurent le management des ressources humaines impliquées dans leurs projets sur les profils appropriés des acteurs notamment lors de la constitution, la formation et l'équilibrage des équipes de projet pour mieux faire face aux situations les plus complexes qui peuvent impacter négativement sur le succès du projet.
- **Le rôle catalyseur du projet favorisant le développement de nouvelles compétences dans l'exercice de son management.** Les managers des ONBL doivent non seulement mettre en place un dispositif organisationnel permettant aux hommes et femmes de bien faire face notamment aux situations de management de projet mais aussi les inciter à partager leurs connaissances et expériences capitalisées lors de ces types d'expérience. En montrant les situations qui ont le plus besoin d'attention managériale (la gestion de conflits notamment pour les femmes et la prise de décision en situation d'incertitude pour les hommes), de coaching et de management des compétences (comme le questionnement de l'ordre par le responsable de projet vis-à-vis du client exigeant une certaine audace ou encore l'argumentation pour un projet *bottom-up* grâce aux talents et compétences individuelles), notre étude aidera les responsables de projet à bien affecter les ressources organisationnelles dont l'objectif est de mieux conduire les projets futurs des ONBL.

## Conclusion

En étudiant les perceptions de la complexité par les hommes et femmes dans les organisations à but non lucratif à travers une approche par les situations de management de projet, il était question d'une part de développer une méthodologie permettant d'identifier les situations de management les plus complexes. Ensuite, il s'agissait de montrer à quelles phases du projet ces situations se présentent. Enfin, l'article se proposait de mettre en évidence comment les acteurs projet percevaient la complexité des situations de management et de repérer les situations les plus apprenantes en contexte de projet de développement. A travers une enquête par questionnaire auprès 191 personnes, les traitements statistiques effectués montrent qu'effectivement en contexte de projet il était possible d'associer à chaque catégorie de situations managériales un degré de complexité qui varie selon la trajectoire du projet. Plus spécifiquement, les résultats mettent en exergue quatre situations apparaissant les plus complexes au niveau individuel. Il s'agit de l'argumentation pour un projet *bottom up*, le questionnement de l'ordre, la gestion de réunion informative et l'éviction d'un collaborateur. Ces situations se présentent plus en début de projet (phase d'émergence et de faisabilité) et lors de la phase de planification des activités de projet. Aussi, en faisant face à ces situations, les acteurs hommes et femmes apprennent de manière similaire quelque chose qui leur sera réexploitable pour la suite du projet dans lequel ils sont impliqués même si leurs niveaux d'apprentissage ne sont pas si élevés.

Par ailleurs, si cette recherche a débouché sur des résultats intéressants aussi bien sur le plan méthodologique que managérial, il convient toutefois de relever qu'elle présente aussi quelques axes d'amélioration qui méritent des approfondissements. Dans cette perspective, une étude qui tiendrait compte de la complexité imposée par l'organisation à but non lucratif pourrait mettre en évidence les situations les plus apprenantes pour mieux gérer les projets de développement qu'elles réalisent pour la société. Également une autre recherche permettrait de mettre en évidence les outils préconisés par le PMBook pour faire face à chacune de ces situations générées par l'activité de projet. De même, en catégorisant les différents environnements dans lesquels les projets sont réalisés, il est possible d'affiner les résultats en étudiant notamment l'influence que peut jouer la nature du projet car nous pensons que les

projets de type « environnement », « BTP », « communication », « santé » ou encore « éducation » ne présenteraient pas les mêmes niveaux de complexité et de fait, ne favoriseraient pas les mêmes niveaux d'apprentissages lorsque les acteurs y font face. Enfin, nous avons aussi comme projet, à travers une phase qualitative, sur la base d'entretiens semi-directifs, d'affiner les conclusions de cette recherche.

## Bibliographie

- Abdomerovic, M. (2012). Project Management Life Span and Life Cycle Processes: Constructs and Facts. *PM World Today* – February (Vol. XIV, Issue II).
- Afnor, norme X 50-115 (2001). *Management de projet* - présentation générale. Révision 9.
- Anheier, H.K. (2014). *Nonprofit organizations : Theory, management, policy*, 2nd edition, Routledge, London, UK.
- Akingbola K. (2013). Context and nonprofit human resource management, *Administration & Society*, vol. 45, n° 8, p. 974-1004.
- Bataille, F. (2001). Compétence collective et performance. *Revue de gestion des ressources Humaines*, avril, mai, juin, pp. 66-81.
- Bayiley, Y.T. and Teklu, G.K. (2016). Success factors and criteria in the management of international development projects: evidence from projects funded by the European Union in Ethiopia. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 9 No. 3, pp. 562–582.
- Bem, S. (1974). The measure of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical psychology*, p. 155-162.
- Botchkarev, A. & Finnigan, P. (2015). Complexity in the context of information systems project management. *Organisational Project Management*, 2(1): 15-34.
- Boudès, T., Charue-Duboc F. & Midler C. (1997). Formation et apprentissage collectif dans les entreprises: une expérience dans le domaine du management de projet, *Gestion – Revue Internationale de Gestion*, volume XXII, n° 3, automne.
- Brière, S., Conoir, Y., Poulin, Y., Maltais, S. & Auclair, I. (2021). *La gestion de projets de développement international et d'action humanitaire*. Presse de l'Université Laval, 2<sup>e</sup> édition.
- Briner, W., Geddes M. & Hastings C. (1993). *Le manager de projet : un leader*, Édition Afnor Gestion.
- Buckle, P. & Thomas, J. (2003). Deconstructing project management : a gender analysis of project management guidelines. *International Journal of Project Management*, 21, 433-41.

- Calori, R. & Sarin, PH. (1993). Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants. *Revue française de gestion*, n°93, Mars-Avril-Mai, p. 86-94.
- Diallo, A. & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, Vol. 22, 19–3.
- Dejoux, C. (1998). Pour une approche transversale de la gestion des compétences. *Gestion 2000*, novembre-décembre.
- Eftekhari, N., Mani, S. & Bakhshi, J. (2022). Project Manager Competencies for Dealing with Socio-Technical Complexity : A Grounded Theory Construction. *Systems*, 10, 161, 19p.
- Garel, G., Giard, V. & Midler, C. (2001). *Management de projet et gestion des ressources humaines*, IAE de Paris (Université Paris 1, Panthéon - Sorbonne), GREGOR.
- Girin, J. (1990). *L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode*. in A.-C. Martinet (dir.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*. Paris: Economica, 141-182.
- Hansen, M.J., Vaagen, H. & Oorschot, K.V. (2020). Team Collective Intelligence in Dynamically Complex Projects—A Shipbuilding Case. *Project Management Journal*. Vol 51, Issue 6, Pages 633-655.
- Henning, C. & Wald, A. (2019). Toward a wiser projectification : Macroeconomic effects of firm-level project work. *International Journal of Project Management*. 37, 807-819.
- Hofstede, G. (1980). *Cultural consequences: international differences in work-related values*. Sage, London.
- Ika, L. A., Soderlund, J., Munro, T.L. & Landoni, P. (2020). Cross-learning between project management and international development : Analysis and research agenda. *International Journal of Project Management*, No. 38(8), 548-558.
- Ika, L. A. & Lytvynov, V. (2011). The “Management-Per-Result” Approach to International Development Project Design. *Project Management Journal*, Vol. 42, No. 4, 87–104.
- Journé, B. & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *Management*, Vol. 11, p. 27-55.
- Kaboré, S. E., Sane, S. & Compaore, I. (2021). Exploration des facteurs de succès des projets

- de développement international : rôles de la sensibilité interculturelle et du statut professionnel du coordonnateur. *Gestion 2000*, Vol. 38(6), p.117-139.
- Kama, J. (2016). *L'influence du genre sur les situations liées au management de projet*. Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Tours.
- Kama, J., Gaye, A., Leroy, D., & Wade, E. B. (2019). Appréhender le risque à travers une approche par les situations managériales dans les projets: une investigation empirique dans le contexte marocain. *Revue internationale du Marketing et management stratégique*. Vol 1, N°2, Avril-Juin.
- Koenig, G. (2015). L'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux. *Revue Française de Gestion*, N°253, P. 83-95.
- Leroy, D. & al. (2012). *Rapport du projet international sur les situations managériales*. Commanditaires AUF.
- Leroy, D. (2006). Le recours à des structures temporaires de type projet est-il un vecteur de maturité managériale ? Une approche par les situations managériales. In : XVII<sup>o</sup> Congrès annuel de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Reims.
- Leroy, D. (1996). Le management par projets: entre mythes et réalités. *Revue Française de Gestion*, p. 109-120.
- Leroy, D. (1994). *Fondements et impact du management par projets*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, 709p, IAE de Lille, Décembre.
- Li, Y., Sun, T., Shou, Y. & Sun. H. (2020). What makes a competent international project manager in emerging and developing countries?. *Project Management Journal*, 51(2), 181-198.
- Luțaș, M., Nistor, R., Radu, M. & Beileu, I. (2020). Perceptions regarding the profile of an ideal project manager. *Amfiteatru economic*, 22(54), 608-622.
- Midler, C. (2021). Comment gérer l'urgence et l'incertitude radicale dans les hyper-projets ? Tirer les leçons du management de la crise COVID-19. *Revue Française de Gestion*, n° 295, 105-116.
- Midler, C. (1995). Projectification of the firm : the Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11, 363–375.

- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Éditions Seuil.
- Neuhauser, C. (2007). Project manager leadership behaviors and frequency of use by female project managers. *Project Management Journal*, March.
- Ndiaye, C. & Sané, S. (2019). Comportements de citoyenneté organisationnelle et succès du projet d'aide publique au développement, rôle médiateur de l'interdépendance en regard de la tâche. *Revue africaine de management*, VOL.4 (3), p.140-160.
- Proulx, D. & Briere, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international : que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG ? *Revue canadienne d'études du développement*, Vol 35 (2), 249-264.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, seventh ed. Project Management Institute, Newton Square, PA.
- Riveline, C. (1991). *De l'urgence en gestion*. Gérer et comprendre, mars, repris in *Problème économique*, n°2235, juillet, p. 1-6.
- Robert, M., Khallouk, M. & Mignon, S. (2017). Les organisations à but non lucratif et l'innovation managériale. *Revue Française de Gestion*, vol.3, N°264, P.161-181.
- Royer, I. (2005). Le management de projet : Évolutions et perspectives de recherche. *Revue Française de Gestion*.
- Salamon L.M. (2012). *America's nonprofit sector*, 3rd edition, Foundation Center, New York.
- Salamon, L.M. & Anheier, H.K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector : a Cross-National Analysis*, Manchester, UK : Manchester University Press.
- Sargeant A. & Lee S. (2002). Improving public trust in the voluntary sector : An empirical analysis, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 7, n° 1, p. 68-83.
- Schooper, Y.-G., Wald, A.B & Ingason, H. T. (2018). Projectification in Western economies : A comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International Project Management Journal*, 36, 71-82.
- Schuman , L. (1987). *Human-Machine Reconfigurations: Plans and Situated Actions*. Cambridge University press.
- Styhre, A. (2011). The overworked site manager : gendered ideologies in the construction

- 
- industry. *Construction Management and Economics*, (September) 29, 943–955.
- Suchman, L. (1987). *Plans and Situated Action : The Problem of Human-Machine Communication*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Turner, J. R. (2006). Towards a theory of project management: The nature of the project governance and project management, *International Journal of Project Management*, 24 (2006) 93-95.
- Turner, J.-R. & Cochrane, R.-A. (1993), Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill-defined goals and/or methods of achieving them, *International Journal of Project Management*, Vol. 11, No. 2, p. 93-102.
- Vignikin, A. (2013). *Les modalités de mobilisation d'une compétence improvisationnelle au sein d'une équipe projet*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, décembre, I.A.E de Tours.
- Vignikin, A., Leroy, D. & Chedotel, F. (2016). L'improvisation en tant que situation managériale ? comment évolue-t-elle durant la vie d'un projet ? *GRH*, n° 18, p- 65-98.
- Weick, K E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Wideman, R. M. (2004). *A Management Framework for Project, Program and Portfolio Integration*. AEW Services, Vancouver, BC, Canada, Trafford Publishing (UK).